Revista Práticas Pedagógicas Colaborativas:
Construindo Saberes e Compartilhando Experiências
Araquari/SC – Publicação Colaborativa de Professores e Pesquisadores
Edição nº 2 – Ano 2025 – ISSN (em processo de registro)

DESAFIOS NA ATUAÇÃO DOS GESTORES E PROFESSORES NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS CONTEMPORÂNEAS

Patrícia Segundo Hofelmann[1]

Ao longo das últimas décadas, as políticas educacionais têm passado por constantes transformações que evidenciam como a história da educação acompanha as mudanças sociais, políticas e econômicas de cada época, refletindo as influências da trajetória da sociedade em um contexto global. No centro dessas políticas estão os Gestores e Professores, sujeitos fundamentais no processo de implementação, interpretação e ressignificação das diretrizes estabelecidas pelos sistemas educacionais.

Contudo, eles atuam dentro de sistemas de ensino que têm sido historicamente estruturados sob modelos tradicionais e neoliberais. Esses modelos são voltados para a formação de cidadãos ajustados às demandas do mercado de trabalho em uma sociedade capitalista.

Diante desse panorama, esta síntese propõe uma análise de três textos: Coutinho (2006), Dale (2010) e Ball (2011). Esses autores trazem apontamentos sobre como compreender os efeitos das políticas educacionais e como essas políticas se configuram no Estado Brasileiro. O objetivo principal é discutir, a partir das contribuições dos autores estudados, os desafios encontrados por Gestores e Professores frente a atuação destas políticas educacionais contemporâneas, muitas vezes marcadas por contradições entre o discurso emancipador e as práticas alinhadas à lógica neoliberal, frequentemente levantada nos debates em sala de aula.

De acordo com Santos (2019):

> É nesse sentido que se propõe a problematização da qualidade social da educação que se oferta nas escolas a partir da interpretação da sua institucionalidade presente nos marcos normativos que implementam a política educacional brasileira mais recente.

A ideia de que, embora o sistema e as políticas educacionais tenham como propósito declarado promover uma educação emancipadora, na prática, acabam por reforçar uma

[1] Mestranda em Educação – Univille. Coordenadora de Ensino na Secretaria Municipal de Educação de Araquari/SC. E-mail pshlarissa@gmail.com.

escolarização moldada por normas e diretrizes impostas, em conformidade com as exigências e interesses da sociedade contemporânea. Neste sentido a atuação da escola, deve ser de forma distributiva de saberes, culturas, conhecimentos e não de receptura do que lhe é imposto.

Segundo Santos (2019), embora a educação seja vista como prática social, sua efetivação depende de uma construção coletiva. Para a autora, elementos como a organização dos estabelecimentos escolares, a garantia do direito à educação e a busca pela qualidade devem surgir a partir de discussões e da participação ativa da comunidade nos projetos político-pedagógicos e nas políticas educacionais.

Um dos textos trazidos para discussão mostra o modelo gerencialista da escola onde a educação é vista como um mercado que precisa ser administrado conforme a sua clientela. Neste sentido, a escola é vista como uma empresa, e o seu território é pensado a partir da estrutura mercadológica que a envolve, buscando termos como excelência, qualidade e eficiência. Estas características, compõem o tipo ideal de gestão.

Ball e Mainards (2011, p.194) pesquisaram quatro escolas, uma delas, em Londres. Essa pesquisa refere-se à Escola, Culturas e Valores, baseando-se em dados de entrevistas coletadas durante dois anos. A pesquisa relata como ocorreu a mudança de sentido do diretor de escola, durante um período em que a educação passou de um olhar de *“Bem Estar Social”,* termos trazidos pelos autores, a um olhar de *“Novo Gerenciamento”*. Essas reflexões nos ajudam a compreender o cenário em que a Educação se encontra nos dias de hoje, não só para esta cidade da pesquisa referenciada pelos autores. Evidencia que ainda se encontra no meio educacional, esse olhar gerencial, de empreendedor movido por ideias de eficiência, e de competitividade, contradizendo a ideia de uma educação pautada no bem estar da sociedade através de valores, igualdade e justiça social.

Se levarmos em conta o cenário educacional atual, vemos que as políticas educacionais trazem consigo uma forte influência da lógica de eficiência e competitividade. Elas são focadas em gerar dados por meio de indicadores de aprendizagem e provas padronizadas como: o SAED, a ANA, o PISA e a PROVA BRASIL. O problema é que esses Indicadores de desempenho seguem padrões rígidos e utilizam provas prontas, que muitas vezes, não corroboram com a realidade dos educandos. Essa abordagem desconsidera a individualidade de cada um, o seu modo de ser, pensar, criar hipóteses e construir seu conhecimento. No fim, o que importa é apenas o resultado e o alcance de metas. Nesse sentido, o professor passa a focar

em atingir essas metas com seus alunos, preparando-os para as provas e, muitas vezes, deixando de lado as reais necessidades dos educandos.

Nesse modelo, os gestores assumem um papel gerencial, reforçando o monitoramento sobre os professores, pois seu próprio desempenho também será avaliado com base nesses resultados. Esse cenário nos faz refletir sobre a condição do professor, que muitas vezes não recebe a formação necessária para aplicar tais políticas e, ainda assim, precisa se reinventar. Nesse caminho, encontram-se barreiras estruturais. As escolas com melhores condições de infraestrutura e recursos tendem apresentar melhores resultados. Em contrapartida, em escolas situadas em contextos mais vulneráveis, a tendência é que o desempenho diminua, o que acentua e promove as desigualdades sociais. Essa realidade se choca diretamente com o ideal de uma escola pública emancipadora, que deveria promover a diversidade, o trabalho cultural e levar em conta a identidade e o território em que está inserida. O objetivo deveria ser uma educação justa e íntegra, que respeita a individualidade de cada um dos seus educandos.

Na educação contemporânea, observa-se um crescente predomínio de avaliações padronizadas como principal instrumento para medir a aprendizagem dos estudantes. Esse modelo se fortalece dentro de uma lógica neoliberal, na qual a escola é pressionada a produzir resultados quantitativos, transformando o processo educativo em metas, índices e rankings. Ball e Mainards (2011) apontam que esse tipo de política educacional desloca o foco da formação humana para a produtividade, reforçando práticas de controle sobre o trabalho docente e incentivando uma cultura gerencialista dentro das escolas.

Dale (2010) contribui ao afirmar que, no contexto da globalização, as políticas educacionais são influenciadas por organismos e padrões internacionais, o que favorece a padronização de avaliações e submete a escola às exigências do mercado. Em contraste, Paulo Freire (1996) defende que a avaliação deve ser dialógica e emancipadora, voltada para a compreensão do processo de aprendizagem e não para a classificação do aluno. Assim, ao privilegiar provas e resultados numéricos, a educação corre o risco de reduzir o conhecimento à memorização de conteúdo, ignorando as singularidades dos estudantes e os aspectos éticos, sociais e humanos do aprender.

Todo esse contexto evidencia que a educação contemporânea, marcada por avaliações padronizadas e políticas alinhadas à lógica neoliberal, muitas vezes se distancia de seu caráter formativo e emancipador. No entanto, é justamente diante desses desafios que se torna evidente a necessidade de uma educação contínua, entendida como um processo permanente de

aprendizagem, adaptação e ressignificação tanto para alunos quanto para professores e gestores. Essa perspectiva valoriza a prática reflexiva, a construção de conhecimentos significativos e a capacidade de transformar experiências em aprendizagem constante, permitindo que a escola cumpra seu papel de formar cidadãos críticos, autônomos e socialmente conscientes, e não somente à simples reprodução de conteúdo ou à busca por resultados numéricos.

Destaca-se ainda a ideia de Globalização trazida por Dale (2010), falando que na trajetória da educação, surge esse termo no meio da sociedade movida pelo sistema capitalista e a instituição escolar se torna meio para escolarizar o que é desse interesse político. A globalização trouxe uma transformação profunda na função do Estado na gestão das políticas educacionais, passando de um papel central e soberano para uma posição mais complexa e múltipla, integrada a redes globais de governança. Essa mudança desafia os conceitos tradicionais de educação como fenômeno estabilizado e exclusivamente nacional, exigindo uma reinterpretação das relações entre Estado, Sociedade e Sistema Educacional. Ainda vale destacar, as reformas neoliberais, especialmente a Nova Gestão Pública, que tem reforçado a ideia de que o Estado atua através das suas estruturas ao invés de contra elas, promovendo uma lógica de competição, desempenho e eficiência. As abordagens metodológicas tradicionais, que centravam o Estado-nação, estas, precisam ser revistas para compreender as dinâmicas atuais, que envolvem múltiplas escalas e atores dentro deste contexto de Globalização. Dale (2010), defende o entendimento da sociologia da educação que deve evoluir para captar essas novas configurações, superando paradigmas fixos e inovando os instrumentos teóricos e metodológicos.

Nesse cenário, as instituições de ensino recebem essas mudanças, sendo forçadas a ressignificar seus papéis. Tanto gestores quanto professores precisam se moldar de acordo com o que lhe é imposto.

A ideia de gerencialismo, por sua vez, propõe uma atuação com função mercadológica, na qual pautas como eficiência e competitividade corroboram a lógica da globalização. Com isso, o sistema educacional se torna, cada vez mais, refém de uma política sutilmente imposta por ideias neoliberais.

Um dos autores, Coutinho (2006), traz a ideia de um "*mal-estar social",* mostrando um estado que se torna refém dos interesses privados, algo muito discutido em sala de aula. O autor destaca que a transição da ditadura para a democracia revelou a crise desse modelo,

mostrando que o Brasil havia se tornado uma sociedade "ocidental", marcada por uma forte sociedade civil e por diferentes modelos de organização social.

Segundo Coutinho (2006), o regime militar não foi fascista, pois, embora buscasse desmobilizar a sociedade civil, foi justamente durante esse período que ela cresceu, gerando contradições. Diante disso, o Brasil se encontra diante de duas possibilidades: um modelo "norte-americano" de organização, baseado no liberal-corporativismo e na representação restrita de interesses, ou um modelo "democrático-popular" que busca uma maior participação social e uma reforma do Estado.

Percebe-se que as reflexões para gestores e professores devem ir além dos muros da escola. Ao destacarem a necessidade de uma transformação do Estado e da sociedade, voltada para uma maior participação social, democracia e interesse público, o primeiro passo é reconhecer que o Estado brasileiro tradicional opera sob interesses privados e possui uma estrutura em crise. Diante desse diagnóstico, os gestores podem atuar como agentes de mudança, focados na construção de uma gestão democrática e participativa. Isso pode ser feito ao promover espaços de interlocução entre a sociedade civil e a escola, fortalecendo a relação entre a comunidade escolar e o poder público.

Os professores, por sua vez, podem entender seu papel não apenas como meros transmissores de conteúdo, mas como agentes de transformação social, promovendo a educação como um espaço de cidadania, socialização e afirmação de valores democráticos.

Ambos, gestores e professores, devem atuar na desconstrução de um modelo hierárquico e autoritário, incentivando práticas escolares mais inclusivas, participativas e orientadas a promover o interesse público. Dessa forma, eles contribuem para que a escola se torne um espaço de resistência às tendências de privatização e desmobilização social. O objetivo final, conforme as proposições do autor, é a busca por uma sociedade mais democrática, igualitária e socialmente responsável. Contudo, há muitos desafios a serem enfrentados no meio do percurso. A análise dos textos estudados evidencia que as políticas educacionais contemporâneas se encontram entrelaçadas por tensões entre o discurso emancipador e as práticas alinhadas à lógica neoliberal. A pressão por resultados quantitativos, a padronização das avaliações e a gestão gerencialista das escolas reforçam uma educação centrada na produtividade, eficiência e competitividade, ao contrário de processos formativos que considerem a singularidade dos estudantes e a função social da escola.

Nesse contexto, gestores e professores assumem papéis estratégicos e desafiadores. Devem interpretar e ressignificar as diretrizes impostas pelo sistema educacional, buscando equilibrar as demandas externas de desempenho com a promoção de uma educação crítica, democrática e inclusiva. A atuação desses profissionais revela-se fundamental para transformar a escola em um espaço de cidadania, reflexão e construção de conhecimentos significativos, resistindo à mera reprodução de conteúdo ou à priorização exclusiva de resultados numéricos.

Essas reflexões, contudo, nos levam a questionar o outro lado deste cenário. Se a educação não deve limitar-se a preparar para o mundo do trabalho, qual seria então o seu propósito? Como a escola pode afirmar seu valor em um mundo onde a figura do influenciador digital promove a falsa ideia de que é possível obter sucesso financeiro sem estudo, apenas para sobreviver em uma sociedade consumista e capitalista?

Diante dessas questões, torna-se evidente que uma educação verdadeiramente formativa depende de sua continuidade, entendida como um processo permanente de aprendizagem, adaptação e ressignificação, que envolve gestores, professores e estudantes. Somente dessa forma a escola poderá cumprir seu papel de promover a justiça social, a diversidade cultural e a construção de cidadãos críticos, autônomos e socialmente conscientes.

Essa abordagem é a única capaz de, ao mesmo tempo, resistir aos desafios impostos pela globalização e pelas políticas neoliberais e, ainda, contrapor a noção simplista de que o sucesso se resume ao tornar-se um famoso influenciador social.

REFERÊNCIAS

COUTINHO, Carlos Nelson. **O Estado Brasileiro: Gênese, crise, alternativas.** In: Lima, Júlio César França & NEVES, Lúcia Maria Wanderley (Orgs.). Fundamentos da educação escolar do Brasl contemporâneo. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006.

DALE, Roger. A Sociologia da Educação e o Estado após a Globalização**. Educação & Sociedade**, Campinas, v.31, n. 113, p. 1099-1120, out/dez.2010. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/J46YWTNSF73jLJqJnLPRL4H/?format=html

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 50. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GEWIRTZ, Shoron; BALL, Stephen J. Do modelo de gestão do “Bem-Estar Social” ao “novo gerencialismo”. IN BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson. **Políticas educacionais: questões e dilemas.** São Paulo: Editora Cortez, 2011. p. 193-221.

SANTOS, Émina. A Educação como Direito Social e a Escola como Espaço Protetivo de Direitos: Uma Análise à Luz Da Legislação Educacional Brasileira. **Educ. Pesqui**., São Paulo, v. 45, e184961, 2019.